

Книга № 1 в России по тайм-менеджменту
Куплено более 160 000 экземпляров

Глеб Архангельский

Тайм-драйв

как успевать жить
и работать



Глеб Архангельский

**Тайм-драйв: Как
успевать жить и работать**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2010

УДК 159.923.2:005.962.1
ББК 88.37

Архангельский Г. А.

Тайм-драйв: Как успевать жить и работать /

Г. А. Архангельский — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2010

ISBN 978-5-91657-190-5

Самая полезная и увлекательная книга об управлении временем. Глеб Архангельский – инициатор российского ТМ-движения, основатель Тайм-менеджерского сообщества, руководитель корпоративных ТМ-проектов в РАО «ЕЭС России», PricewaterhouseCoopers, «Вимм-Билль-Данн» и др., гендиректор консалтинговой компании «Организация Времени», автор фундаментальной монографии «Организация времени» (2003 г.). «Тайм-драйв» – вторая его книга – отличается популярным изложением. В максимально простой и пошаговой форме, на реальных российских примерах она дает ответ на главный вопрос современного менеджера: как успевать больше? Приводятся советы по организации рабочего времени и отдыха, по мотивации и целеполаганию, планированию, расстановке акцентов, эффективному чтению и пр. Круг освещаемых вопросов настолько широк, а методы их решения настолько универсальны, что книгу можно рекомендовать практически любым категориям читателей.

УДК 159.923.2:005.962.1

ББК 88.37

ISBN 978-5-91657-190-5

© Архангельский Г. А., 2010

© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2010

Содержание

От издателей	6
Предисловие. Наш капитал времени	7
Шаги создания вашей личной системы тайм-менеджмента	10
1. Отдых: как не превратиться в «загнанную лошадь»	11
2. Мотивация: как справляться с неприятными задачами	18
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Глеб Архангельский

Тайм-драйв. Как успевать жить и работать

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Архангельский Г. А., 2005

© Архангельский Г. А., 2010, с изменениями

© Дизайн обложки. Студия Артемия Лебедева, 2005

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

* * *

Посвящается моему деду, Герману Архангельскому, с благодарностью за приобщение к традиции управленческого мышления и за вовремя подаренную книгу о Времени «Эта странная жизнь»

От издателей

Книга, которая экономит время, – это книга жизни!

Удивительно, но на этой замечательной книге неплохо заработают все.

Заработает автор, Глеб. Не столько денег, сколько славы и популярности – и много новых благодарных учеников. Заработает издательство – и опять же не столько денег, сколько множество благодарных читателей. И, наконец, заработает каждый читатель. Причем – в отличие от Глеба и издательства – трижды. Сначала он заработает много положительных эмоций: ведь книга написана очень легко, доступно и интересно! Потом, при определенных усилиях над собой, он начнет зарабатывать «временные очки» – сначала часы, потом дни и недели своего времени. А потом придут и самые ценные «заработки», которые приносят очень-очень много. Это изменения в лучшую сторону – как в личной жизни, так и в карьере. Вы действительно начнете успевать жить и работать!

Один из читателей как-то сказал мне, что мои предисловия к книгам напоминают ему хорошие грузинские тосты – они в меру длинные и интересные. Намек понял, закругляюсь.

Ну... за тайм-драйв!

Игорь Манн,

издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Предисловие. Наш капитал времени

Дорогой читатель,

мы все в равном положении перед неумолимым течением времени. Какого бы материального благосостояния мы ни добились, времени у каждого из нас очень немного. В области времени нет миллионеров. Доступный нам капитал времени, оставшегося до конца жизни, составляет примерно 200–400 тысяч часов. И самое главное – время невосполнимо. Потерянное время, в отличие от потерянных денег, нельзя вернуть.

«Искусство успевать», тайм-менеджмент, управление временем – одно из самых необходимых искусств для современного человека. Разнообразной информации все больше. События происходят все быстрее. Нужно вовремя реагировать, укладываться во все более жесткие сроки. При этом как-то находить время для отдыха, увлечений, семьи, друзей...

Когда мы создавали Тайм-менеджерское сообщество, тема управления временем была мало известна в России. Считалось, что в условиях «широкой русской души» и российского «бездорожья и разгильдяйства» планировать время невозможно. Мало кто знал о том, что еще в 1926 году существовала лига «Время», распространявшая передовые технологии управления временем; мало кто был знаком с богатой историей отечественного тайм-менеджмента. Опыт участников ТМ-сообщества и корпоративных ТМ-проектов показал: планировать время в России нужно и возможно. Реальные тому примеры вы найдете в книге.

Тайм-менеджмент – это не только ежедневники, планы и сроки. *Это технология, позволяющая использовать невосполнимое время вашей жизни в соответствии с вашими целями и ценностями.* Будете ли вы применять гибкое планирование или жесткое, хронометраж или самомотивацию, Outlook или бумажный блокнотик – нет никакой разницы. Техника вторична. Важно найти свои, «родные», жизненные цели – и распределять свое время в соответствии с ними. Тратить невосполнимое время жизни на то, чего действительно *хочешь*.

Несколько лет назад в издательстве «Питер» вышла моя монография «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы», сейчас выдержавшая уже два издания. Она была первой в России за прошедшие 30 лет не переводной книгой по тайм-менеджменту, обобщившей мои авторские разработки и опыт участников ТМ-сообщества. Многочисленные отклики подвели меня к написанию второй книги, более популярного формата.

Первая книга была «программой-максимум», содержащей все богатство классических и современных ТМ-инструментов, задающей основы и границы тайм-менеджмента как новой дисциплины в управленческой науке. Книга, которую вы держите в руках, – это «программа-минимум». Здесь в максимально простой форме изложены самые необходимые и широко применяемые техники управления личным временем. Как и в первой книге – обязательно на реальных российских примерах.

Необычное название второй книги выбрано не случайно. «Тайм» – хорошо усвоенное русским языком энергичное, технологичное, эффективное «время» западного мира. «Драйв» – так же хорошо прижившийся в русском языке корень, ассоциирующийся с двумя вещами: управлением, энергичным движением – и, второе значение, ярким удовольствием от того, что делаешь. Как русский язык усвоил эти два корня, так и нам всем, на мой взгляд, стоит научиться энергичному, активному, целеустремленному подходу к нашему времени. Давайте добавим этот энергичный подход, этот «тайм-драйв», к традиционно сильной нашей черте – способности мечтать, творить, ставить высокие цели. И тогда нам не будет равных.

Наш капитал времени невелик. Это касается не только каждого из нас в отдельности, но и всей нации в целом. У нас мало времени – на дворе XXI век, и нам в этом веке нужно многое наверстывать, многому учиться. Перестать переживать о прошлых неудачах, не бояться

ставить дерзкие цели – и достигать их. Научиться не только мечтать, что мы умеем хорошо, но и – организованно, целенаправленно воплощать мечты в реальность.

Желаю вам, читатель, найти общий язык с Временем и помочь сделать это вашим близким. Тогда время всех нас всегда будет наполнено тем «драйвом», который делает нашу жизнь яркой и интересной!

Благодарности

Автор благодарит участников Тайм-менеджерского сообщества, которые находились у истоков становления ТМ-темы в новой России и помогали продвижению темы в обществе на самом трудном этапе, в первые пять лет. В особенности:

Ольгу Стрелкову, инициатора создания ТМ-сообщества и ТМ-клуба, давшую массу интеллектуальных и энергетических стимулов и моей первой книге, и «Тайм-драйву»;

Виталия Королева, неизменного идейного вдохновителя ТМ-сообщества с первых дней его существования, «родителя» идеи ТМ-манифеста;

Сергея Козловского и Алексея Бабия – аксакалов и патриархов ТМ-темы в России;

Николая Водолазского, Вадима Иванова, Анну Иванову, Дмитрия Литвака, Александра Мискаряна, Елену Набатову, Николая Павленко, Марию Шарову – активных участников ТМ-сообщества и ТМ-клуба;

Айбека Бегалина, Андрея Блинкова, Тимура Василенко, Андрея Екатеринчука, Михаила Исаева, Виталия Орешникова, Андрея Осминина, Владимира Остапчука, Юрия Погорелова, Илью Правского, Андрея Ретунского, Михаила Самохина, Сергея Севрюгина, Олега Смирнова, Ивана Тихонова, Андрея Ткачева, Андрея Томилина, Алексея Федорова, Илью Филипсона, Романа Чередниченко, Евгения Шамшурина, Антона Ходарева, Николая Шошкова – авторов статей на Improvement.ru, нашедших время на то, чтобы бескорыстно поделиться своим ТМ-опытом и ТМ-идеями.

Автор благодарит клиентов компании «Организация Времени», чей бесценный опыт теперь может быть доступен другим менеджерам. В особенности инициаторов и руководителей корпоративных ТМ-проектов (в обратном хронологическом порядке):

Викторию Петрову, зам. гендиректора по управлению персоналом, Русский Алюминий; Александра Селютина, зам. директора Департамента информатизации РАО «ЕЭС России»;

Надежду Попову, менеджера Департамента обучения PricewaterhouseCoopers;

Наталью Беккер, менеджера Корпоративного университета компании «Вимм-Билль-Данн»;

Николая Гордеева, генерального директора ОАО «Ломоносовский фарфоровый завод»;

Эдуарда Фаритова, директора по развитию Группы «Русский Стандарт»;

Елену Лебедеву, начальника отдела обучения, Sbarro;

Александра Малахова, key account executive, Mars;

Валентину Искандарову, директора по развитию Группы компаний «СоюзСнаб»;

Гульмиру Тулешову, начальника Управления мотивации Национального банка Казахстана;

Владимира Нюхлова, зам. гендиректора по информационным технологиям, ОАО «Нижегородский масложировой комбинат»;

Бориса Дьяконова, исполнительного директора ОАО «Банк24.ру»;

Любовь Юлис, коммерческого директора «Comstar – Объединенные ТелеСистемы»;

Марка Федина, президента Mago Smart Phones;

Александра Мондруса, управляющего Группой компаний MC-Bauchemie-Russia.

Отдельная благодарность – тем, кто оказал неоценимую помощь в работе над этой книгой, а именно Игорю Манну и Михаилу Иванову, инициаторам издания книги; Екатерине Краус, социологу телеканала «Россия», руководителю фокус-групп и опросов, внесших существенный вклад в улучшение текста; а также всем их участникам, чьи ценные мысли и обратная связь позволили улучшить первоначальный вариант книги.

Всем вам, друзья и соратники, огромное спасибо за то, что благодаря вам тайм-менеджмент в России развивается – и дает результаты!

Обратная связь

Дорогой читатель, все мы уникальны как личности, действуем в самых разнообразных условиях и обстоятельствах. Поэтому ваш практический опыт внедрения ТМ-техник – бесценен.

Автор будет рад получить от вас обратную связь:

- кейсы, ваш опыт практического применения тайм-менеджмента;
- замечания по тексту книги и предложения улучшений;
- предложения по тематике новых глав и разделов.

Пишите мне на e-mail: info@tminvest.ru и в «Твиттер» twitter.com/glebarhangelsky.

Любители общения – приходите в мой блог glebarhangelsky.livejournal.com. Участвуйте в дискуссиях, становитесь авторами сайта, вносите свою лепту в повышение культуры отношения к времени в нашем обществе!

И помните наш девиз, который дал название интернет-проекту: Everything Has Room for Improvement! Резервы времени и эффективности есть всегда!

С наилучшими пожеланиями – успевать жить и работать,

Глеб Архангельский

Шаги создания вашей личной системы тайм-менеджмента

Дорогой читатель, перед вами краткий обзор предстоящих глав. Каждой из них соответствует логический шаг в построении личной системы управления временем. В конце каждой главы соответствующий шаг будет детализирован в несколько конкретных рекомендаций.

Глава	Шаг
1. Отдых	Потратив минимум «начальных вложений времени», наладьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время.
2. Мотивация	Освойте методы «настройки» на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними.
3. Целеполагание	Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели для воплощения мечты в реальность.
4. Рабочий день	Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное.
5. Планирование	Организируйте контекстное планирование и среднесрочное планирование по методу «День — Неделя» и гарантируйте себе уверенность в том, что вы всегда уложитесь в срок.
6. Приоритеты	Научитесь отсеивать лишние, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев — таким образом, всегда находя время на главное.
7. Информация	Внедрите техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации, позволяющие держать ее под контролем без слишком детального «раскладывания по полочкам».
8. Поглотители	Используйте техники выявления поглотителей, позволяющие задействовать «валяющиеся под ногами» резервы времени.
9. «ТМ-бацилла»	Донесите «ТМ-бациллу» до окружающих, чтобы они более разумно использовали свое и ваше время.
10. ТМ-манифест	Используйте невосполнимое время вашей жизни в соответствии с осознанными личными ценностями и приоритетами.

1. Отдых: как не превратиться в «загнанную лошадь»

*В пятницу чаще всего хочется выпить.
В понедельник чаще всего хочется пятницу.
Анекдот.ру*

Наш разговор про управление временем мы начнем необычно – с организации *отдыха*.

Вспомните, дорогой читатель, приходилось ли вам на работе чувствовать себя уставшим и измотанным, потерявшим всякий вкус даже к любимому делу? Если да – вы не одиноки. Это общая проблема в наше время. В японском языке она даже родила специальное слово «кароши» – «смерть от переутомления на работе».

В грамотном личном тайм-менеджменте важно не только количество времени, но и качество. Поэтому стоит задуматься о том, как организован ваш отдых, восстановление вашего энергетического ресурса.

Ритмичный отдых во время рабочего дня

Попробуйте вспомнить: как распределялись ваши перерывы на отдых в течение вчерашнего рабочего дня?

Скорее всего отдых складывался стихийно. Отвлекся на несколько минут на интересную дискуссию в Интернете; позвонил знакомый – поболтал с ним; вышел покурить; закрыл глаза и помечтал; выпил чашечку кофе.

У такого стихийного отдыха есть ряд минусов. В первую очередь – он неритмичен, а человек существо биологическое, привыкшее к различным ритмам. Поэтому первый принцип, которого рекомендую придерживаться при организации отдыха в течение рабочего дня, – *ритмичность*. Проще говоря: используйте небольшой *запланированный* отдых через строго определенные промежутки времени.

Как правило, оптимальный режим – примерно 5 минут отдыха через каждый час. Возможно – 10 минут через 1,5 часа. Длительность от часа до полутора – наиболее комфортный для человека интервал непрерывной работы. Вспомните школу и вуз: урок – 45 минут, «пара» – 1,5 часа.

Как бы ни был загружен ваш рабочий день, какой бы аврал ни царил в офисе – все равно выделите эти 5 минут в час. Инвестируйте время в эти пятиминутки отдыха, работа без них крайне неэффективна.

В Группе компаний MC-Bauchemie-Russia тайм-менеджерские семинары проходили по вечерам. На одном из семинаров среди участников состоялся такой диалог:

«Странно, почему-то занятия по английскому также проходят по вечерам, в то же самое время, но устаем на них гораздо сильнее». – «Естественно, на тайм-менеджменте в середине занятия мы обязательно делаем перерыв на 15 минут. А на английском мы работаем все 4 часа подряд без перерывов».

«Максимальное переключение» в отдыхе

Отдыхать в течение дня нужно ритмично, пять минут в час. Но как именно вы отдыхаете в течение рабочего дня, чем наполняете эти пятиминутки, какие *сценарии отдыха* используете? У каждого из нас обычно есть несколько таких типовых сценариев. Например:

- позвоню знакомому;
- выйду покурю;
- посмотрю что-нибудь интересное в Интернете;
- полью цветы;
- выпью чашку чая.

Давайте попробуем оценить степень «переключения», которую дают разные сценарии, по пятибалльной шкале. Например:

На 1 балл. Оставаясь на том же рабочем месте, в той же позе (сидя), глядя в тот же компьютер, напрягая тот же интеллект – почитать что-то не по работе в Интернете.

На 2 балла. Оставаясь на том же рабочем месте, отвернувшись от компьютера, поговорить с коллегой на нерабочие темы.

На 3 балла. Дойти до «курилки» и обсудить там рабочие и нерабочие вопросы; выпить чаю с коллегами. Мы сменили местоположение, возможно – сменили темы, которыми «озадачен» наш мозг.

На 4 балла. Выйти из офиса на улицу, полюбоваться на синее небо и зеленые деревья, полностью отключиться от офисной среды.

На 5 баллов. Выйти на улицу, сделать несколько простых упражнений, позволяющих размять суставы, дать отдых уставшим от монитора глазам, полностью забыть обо всех рабочих проблемах.

Чем сильнее будет переключение во время пятиминутки отдыха, тем лучше вы отдохнете и восстановите силы. Обязательно покиньте рабочее место, сделайте «физкультурную паузу». Если нет возможности выйти на улицу – пройдите по коридору. Если работали с людьми – побудьте в одиночестве. Если анализировали цифры – позвоните хорошему знакомому и обсудите что-нибудь эмоционально-приятное. Рекомендую также сделать несколько простых физических упражнений: наклонов, приседаний и т. п. Это прекрасно восстановит ваши силы и энергию для работы!

Известный советский поэт Владимир Маяковский, хорошо знавший и поддерживавший движение научной организации труда, выразил принцип максимального переключения в простом лозунге:

Товарищ, запомни правило простое:
Работаешь сидя –
Отдыхай стоя!

Творческая лень

Говоря об отдыхе, невозможно обойти стороной тему лени. Лень – это далеко не всегда плохо. Часто это нормальная защитная реакция нашего организма. Ее причинами могут быть:

- Переутомление, объективная вымотанность организма, растраченность физических, энергетических и эмоциональных ресурсов.

- Несоответствие нашего «должен» нашему «хочу» – когда мы тратим время своей жизни на дела, не являющиеся для нас «родными», желанными.
- Интуитивное ощущение ненужности выполняемой в данный момент задачи.

Возможна и четвертая причина. Ваше подсознание дает вам сигнал: «Подожди, не спеши, очисти душу от мелких текущих мыслей, дай место рождению чего-то нового». Часто именно в таком состоянии приходят лучшие идеи и творческие озарения.

Правила творческой лени просты:

- Если уж лениться, то на 100 %, не пытаясь делать в это время что-то еще, думать, решать проблемы и т. п. Чистая лень – это чистое ощущение полноты бытия и всеобщей гармонии мироздания.
- Сознательно принимать решение: «Хочу лениться – и буду это делать». Без колебаний и угрызений совести.
- Перед творческой ленью загружать мозг информацией по важной для вас творческой проблеме. Но не думать о проблеме во время самой лени!

При соблюдении этих правил творческая лень станет неиссякаемым источником красивых идей и решений. А также – прекрасным отдыхом и восстановлением сил. Главное, не переборщить и не путать творческую лень с обычной ленью.

Эффективный сон

«Редко удастся выспаться!» – часто жалуются участники тайм-менеджерских семинаров. Сон является важнейшим способом отдыха и восстановления сил. Но всегда ли мы грамотно его организуем? Даже не увеличивая количество времени на сон, можно существенно повысить его качество.

Эффективность сна существенно повышают стабильное время отхода ко сну и пробуждения. Ваш организм привыкает к определенному времени, заснуть и проснуться становится легче. Желательно также хорошо проветрить помещение и не есть за несколько часов до сна.

Рекомендую найти и применять оптимальный именно для вас способ переключения в режим сна. Например, в последние полчаса-час перед сном – спокойное чтение, прогулка, музыка, легкие гимнастические упражнения и т. п. Занятие может быть каким угодно, главное, чтобы оно помогло вам разгрузить мозг от дневных забот, переключиться в более медленный ритм.

Продолжительность сна может быть различной, важно определить оптимальную для себя. Как это сделать?

Наш сон состоит из нескольких циклов смены «быстрого» и «медленного» сна. Длительность одного цикла у разных людей отличается и составляет от 1 до 2 часов. Желательно, чтобы общая продолжительность сна была кратна продолжительности одного цикла. Например, если длина вашего цикла 1 час 30 минут, то лучше поспать 7 часов 30 минут, чем 8 часов. Когда длительность сна кратна длительности цикла, человек просыпается с ощущением бодрости, свежести и хорошо восстановленных сил. Понаблюдайте за собой, попробуйте варьировать длительность сна, и вы скоро определите его оптимальную продолжительность для вас.

Опытом планирования режима сна делится маршал Василевский. «... В особо напряженные дни Сталин не раз говорил ответственным работникам Генштаба, что мы обязаны изыскивать в сутки для себя и для своих подчиненных как минимум пять-шесть часов для отдыха, иначе, подчеркивал

он, плодотворной работы получиться не может. В октябрьские дни битвы за Москву Сталин сам установил для меня отдых от 4 до 10 часов утра и проверял, выполняется ли это его требование. Случаи нарушения вызвали крайне серьезные и в высшей степени неприятные для меня разговоры. Напряженнейшая работа, а порой и неумение организовать свое время, стремление взять на себя выполнение многих обязанностей зачастую заставляли ответственных работников забывать о сне. А это тоже не могло не сказаться на их работоспособности, а значит, и на деле.

Иногда, возвратившись около четырех часов утра от Сталина, я, чтобы реализовать принятые в Ставке решения, обязан был дать исполнителям или фронтам необходимые указания. Порою это затягивалось далеко за четыре часа. Приходилось идти на хитрость. Я оставлял у кремлевского телефона за письменным столом адъютанта старшего лейтенанта А.И. Гриненко. На звонок Сталина он обязан был докладывать, что я до десяти часов отдыхаю. Как правило, в ответ слышалось: «Хорошо».

(Василевский А.М. Дело всей жизни. В 2 кн. Кн. 1. – М.: Политиздат, 1988.)

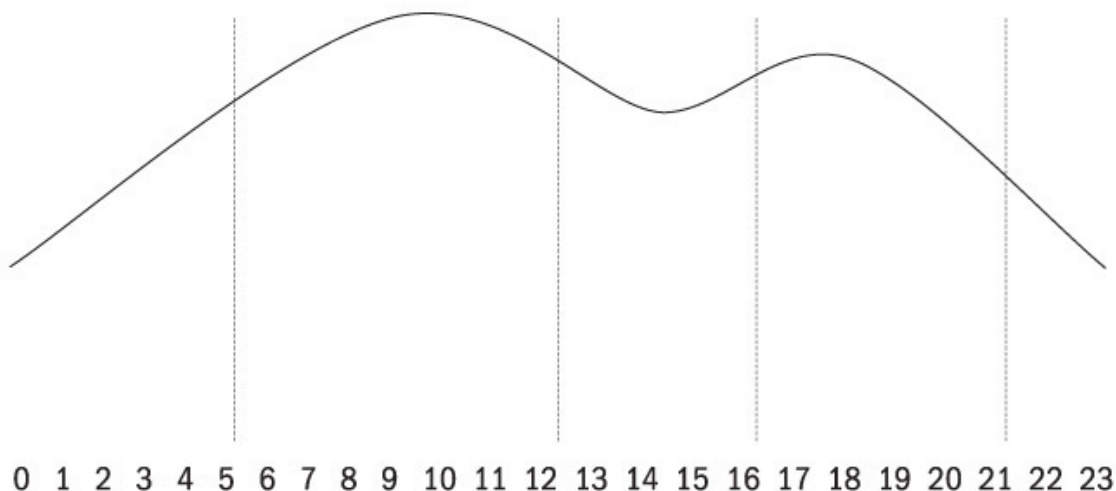
Важно организовать не только процесс сна, но и процесс пробуждения. Советую установить в вашем будильнике или мобильном телефоне несколько различных мелодий и с их помощью сделать процесс пробуждения постепенным. Например, вам нужно проснуться в 8:00. Пусть в 7:30 сыграет первая мелодия, приятная и спокойная, на которой вы проснетесь, порадуетесь тому, что вставать еще не нужно, и заснете опять. В 7:45 – что-нибудь более бодрое, возможно, уже со словами, на которые мозг реагирует более активно, чем на мелодию без слов. И в 8:00 – самая радостная и энергичная мелодия, на которой вы окончательно проснетесь, встанете с постели и с удовольствием встретите новый день вашей жизни.

Использование сна в течение рабочего дня

Приходилось ли вам, читатель, клевать носом в послеобеденное время, пытаясь сосредоточиться на важной задаче? Что делать, когда на работе клонит в сон?

Посмотрите на среднестатистический график суточных биоритмов человека.

График суточных биоритмов человека



Считается, что наша работоспособность и активность в течение дня имеет два спада и два подъема (у «жаворонков» выше первый подъем, у «сов» – второй, приходящийся на вечер). Нетрудно заметить, что один из спадов приходится как раз на послеобеденное время.

Самое простое решение проблемы – дневной сон, накрывающий послеобеденный спад биоритмов. Вспомним знаменитую латиноамериканскую сиесту, обязательный сон в послеобеденную жару. Вспомним также британского премьер-министра Уинстона Черчилля, дожившего до 90 лет, несмотря на нездоровый образ жизни и огромный груз забот и ответственности. Его обязательный дневной сон помощники имели право прервать по поводу не меньшему, чем начало войны. Дневной сон был также обязательным элементом распорядка российской Боярской думы до Петра I.

Пример корпоративной организации дневного сна привел участник корпоративного семинара в ОАО «Сибирьтелеком», Новосибирск. «В Китае, в городе Шеньжень, нас привезли на экскурсию на завод телекоммуникационного оборудования. У столов для тестирования оборудования мы обратили внимание на странные приспособления. Оказалось, это откидывающиеся складные койки, вделанные в столы. Обед для рабочих длится два часа, из которых час официально выделяется на сон».

Как быть, если у вас еще нет своего кабинета с удобным кожаным диваном и вы не можете позволить себе полноценный дневной сон?

Возможны альтернативы. Самая простая – небольшой послеобеденный сон в автомобиле, если таковой у вас имеется. Не пожалейте на это 20–30 минут, они окупятся гораздо более высокой послеобеденной работоспособностью.

Можно ненадолго засыпать прямо на рабочем месте или где-то еще: в переговорной, в кресле в дальнем углу и т. п. Чтобы отключиться от внешних помех, можно надеть наушники с любимой музыкой. Продолжительность такого «микросна» вы можете определить для себя сами, как правило, оптимальная – 10–15 минут. Один директор завода заводил будильник на 15 минут и засыпал в своем рабочем кресле. Объяснял свой метод так: «Долгий сон выбивает из рабочей колеи, а за 15 минут мозг хорошо освежается, но не успевает заснуть слишком уж сильно».

Рассказывает участник ТМ-сообщества Сергей Козловский, гендиректор софтверной компании «Нилитис», Минск. «В 1997 году я перепрыгнул несколько карьерных ступенек и стал председателем совета директоров нескольких небольших, но быстро растущих фирм. Нагрузки были невероятные. Человек выдержать такое может, только если разделит свои календарные сутки на несколько, т. е. будет спать несколько раз в течение суток, небольшими порциями.

Я научился спать на работе, положив голову на стол. Никакого кабинета у меня тогда не было. В этой комнате работало еще от 3 до 14 человек. Но если заткнуть уши бумагой, смоченной в воде, то шум не мешает. 20 минут сна – и можно работать дальше. И вот как-то из-за океана звонит мой шеф. И спрашивает: «Спишь в рабочее время?» – «Сплю», – отвечаю. И мы оба понимаем, что это не от спокойной жизни. «Не надо, – советует. – Найди другой способ релаксации. Кофе, прогулки в обед...»

Кофе, прогулки – нет, это не мое. Не тот эффект. Тогда я снял комнату рядом с работой и начал спать на законном основании. Стоило это недорого».

«Переживание момента»

Развивая тему отдыха, необходимо остановиться на таком важном аспекте взаимоотношений человека и времени, как чистое «переживание момента». Вспомним дзенскую притчу. «Ученик, придя к наставнику, оставил у входа зонтик и башмаки. Учитель спросил его, слева или справа от башмаков тот поставил зонтик. Ученик не смог вспомнить и устыдился: утратив бдительность, он упустил мгновение».

В конце XX века специалист по управлению временем Стефан Рехтшафен обратил внимание на пагубность и опасность «бега за временем», постоянной спешки, в которой живет большинство людей в промышленно развитых странах. Должен вас предупредить: на ранних стадиях применения тайм-менеджмента возможен некоторый «синдром беспокойства» о времени, иногда даже «крохоборства». Ничего страшного, это быстро проходит. Зато остается другое. Когда вы управляете временем, ощущаете его как подвластный вам ресурс – вам гораздо легче выделить его на спонтанность, бездумное времяпрепровождение, творческую лень, созерцание гармонии мироздания и другие в высшей степени достойные занятия, не имеющие непосредственной материальной цели. Планируя время, важно помнить, что «наполненность», «насыщенность» времени, его «качество» – не менее важно, чем его чисто арифметическое количество. «План» и «переживание момента» не должны находиться в противоречии – наоборот, они обязаны поддерживать друг друга.

Я очень люблю закаты. И в рабочее время по возможности (а во время отпуска – обязательно) выделяю время на созерцание заката. Хочешь не хочешь, а процесс этот нужно планировать. Ведь я знаю, что моя любимая стадия заката в это время года в этом месте начинается, например, в 21:15 и длится не больше 25–30 минут.

Мешает ли это планирование чистоте созерцания, не обремененного мыслями, заботами и прочими помехами? Никоим образом. Наоборот, только благодаря планированию я могу выделить нужное количество времени на закат, несмотря на загруженность делами, и самое главное – во время созерцания отключиться от всех посторонних мыслей и забот, зная, что остальные задачи и проблемы – под контролем.

У древних отцов-аскетов, оставивших нам богатейшее наследие методов самосовершенствования, была в числе прочих такая формулировка монашеского делания: «Внимание к себе и память смертная». Два этих принципа считались основополагающими для очищения души и достижения духовных высот.

В тайм-менеджменте можно найти аналогию этим принципам. «Память смертная» – осознание ограниченности человеческой жизни и ее временного ресурса, требующее не растрачивать драгоценное время жизни на пустяки. И «внимание к себе» – осознанность и осмысленность жизни, постоянное отслеживание и анализ своих действий. Эти принципы помогают выработать то обостренное чувство наполненности момента, которое делает жизнь яркой и прекрасной, а не чередой серых скучных будней.

Сергей Карелов, председатель совета директоров Silicon Information Technologies, на Первой ТМ-конференции в мае 2003 г. цитировал Рика Филдса:

«Стоит нам осознанно обратить внимание на то, чем мы заняты – готовкой, уборкой или любовью, – как это действие преобразуется и становится частью движения нашей души. И мы вдруг начинаем замечать такие штрихи

и детали, которые нам были неведомы раньше; наше ощущение каждодневной жизни становится яснее, острее и в то же время гораздо разносторонней».

Первый шаг создания личной ТМ-системы

Потратив минимум «начальных вложений времени», наладьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время.

Краткие рекомендации:

- Сделайте отдых в течение дня ритмичным.
- Обеспечивайте максимальное переключение.
- Используйте «творческую лень».
- Повысьте эффективность сна.
- Применяйте «микросон» в течение рабочего дня.
- Переживайте момент.

2. Мотивация: как справляться с неприятными задачами

Кто хочет – ищет способы.

Кто не хочет – причины.

Народная мудрость

Как бы мы ни любили свою работу, некоторые из наших дел бывают достаточно трудны и не всегда приятны. Как «замотивировать» себя на выполнение таких дел? Как грамотно включиться в выполнение сложной задачи, чтобы потратить на нее меньше сил и энергии?

В России эта проблема особенно остра. Все мы воспитаны на сказках, в которых нужный результат появляется «по щучьему велению». Но, увы, одной только удачи обычно недостаточно. Для достижения успеха нужен серьезный, долгий, упорный труд.

Но долгий и упорный труд не обязан быть скучным и «невкусным». В самые сложные, неприятные и энергоемкие дела можно вдохнуть дополнительный интерес и мотивацию. Как это сделать – читайте в этой главе.

«Якоря» для эффективного включения в работу

Как втягиваться в работу, чтобы не тратить время на раскачку, разбирая мелочи и никак не находя в себе сил взяться за главное?

В психологии есть хорошее понятие «якорь». Это любая материальная привязка (музыка, цвет, слово, движение, ритуал), связанная для нас с определенным эмоциональным состоянием. При необходимости настройки на задачу мы «включаем» нужный материальный «якорь» – и вводим себя в соответствующее эмоциональное состояние.

Самый часто используемый на практике «якорь» – музыка. Попробуйте четко привязать различную музыку к различным типам задач. По дороге на жесткие переговоры – тяжелый рок, при настройке на интеллектуальную работу – спокойная музыка без слов, при настройке на отдых – что-то самое любимое и приятное и т. п.

Примеры «якорей» от участников открытых семинаров.

Владелец сети бензозаправок, Киев. «Сложную интеллектуальную работу я делаю под музыку Джо Дассена». Группа удивляется – военному типу личности этого бизнесмена столь лирическая музыка совершенно не соответствует. «Объясню почему: лучше всего мне работалось в студенческие годы в общежитии. Молодой, сил много, параллельно два высших образования и еще работа... А магнитофонных кассет на все общежитие было четыре штуки, и все четыре – Джо Дассен. Вот так эта музыка стала «якорем», включающим энергетические ресурсы, как в молодости».

Коммерческий директор, Новосибирск. «Каждое утро я «курю ежедневник». Когда я бросила курить, мне очень не хватало ежедневного утреннего настроя на работу, раньше это была первая утренняя сигарета. Тогда и родился ритуал – около 10 минут я пью кофе и продумываю распорядок сегодняшнего дня, глядя в ежедневник. Ощущения эффективной настройки такие же, как раньше при выкуривании утренней сигареты».

Финансовый директор, Нижний Новгород. «Уборку я не люблю, нужно на нее настраиваться. Поэтому, собираясь убираться в доме, всегда включаю фильм «С легким паром!». – «А почему сложился именно такой «якорь»?» –

«Ну как же, самая приятная и радостная уборка – перед Новым годом. Наряженная елка, мандарины, подарки... И в это же время обычно показывают «С легким паром!».

Хорошим «якорем» для включения в задачу может быть любая техническая, черновая работа. Как говорят художники, «прежде чем делать эскиз – наточи карандаши». То есть – с помощью простого технического дела настройся на сложную работу.

Пример «якоря» от Н.В. Гоголя, который на жалобы друга, Владимира Соллогуба, «не пишется» отвечал: «А вы все-таки пишете... возьмите хорошенькое перышко, хорошенько его очините, положите перед собой лист бумаги и начните таким образом: «Мне сегодня что-то не пишется». Напишите это много раз сряду, и вдруг вам придет хорошая мысль в голову! За ней другая, третья, ведь иначе никто не пишет, и люди, обуреваемые постоянным вдохновением, редки, Владимир Александрович!»

Будьте внимательны: если вы завели себе «якорь», лучше использовать его только по прямому назначению, старайтесь не «включать» его в других обстоятельствах. Если, например, кофе для вас является «якорем» на работу, и вдруг на отдыхе вы выпиваете чашку кофе – вы посылаете вашему подсознанию сигнал «сейчас у нас работа!». Отдых становится менее эффективным. Многие менеджеры интуитивно это чувствуют и делят, например: «на работе – только кофе, на отдыхе – только чай». А один мой клиент на работе пил только черный чай, а на отдыхе – только зеленый. Аналогично, не слушайте во время отдыха ту музыку, которая является для вас «якорем» на работу.

«Якоря» полезны для настройки не только на работу, но и на отдых. Пример музыкального «якоря» из личного опыта. В отпуске, гуляя на природе, я слушаю всегда одну и ту же музыку – Kirnberger Chorales Баха. В рабочее время мне достаточно закрыть глаза, включить один из этих хоралов – и вспомнить запах прогретого солнцем соснового леса, представить золотистые стволы и зеленые кроны, ощутить свои неспешные шаги, когда никуда не нужно торопиться... Музыкальный «якорь» включает все воспоминания и эмоции, связанные с лучшими моментами отдыха, и позволяет прекрасно восстановить энергию для новых свершений.

Раскачка при выполнении сложных задач

«Якоря» помогают легче переключиться с отдыха на работу. Следующий вопрос: как втянуться в выполнение задачи, если она достаточно сложна и энергоемка? Ведь чем сложнее выполняемая нами задача, тем более высокий уровень «включенности», вовлеченности необходим для работы над ней.

Потратить меньше времени и сил на раскачку поможет «метод швейцарского сыра». Попробуйте выполнять задачу не в логическом порядке, а в произвольном, «выгрызая» из разных мест маленькие кусочки – наиболее простые, приятные и т. д. Например, при подготовке отчета можно сначала подобрать иллюстрации, написать несколько наиболее простых и понятных для вас абзацев и т. п. Через некоторое время в вашем «сыре» образуется столько дырок, что «доесть» его будет совсем несложно.

«Завтра оформлю титульный лист докторской диссертации». Так написала одна из участниц открытого тренинга в Новосибирске в анкете обратной связи, отвечая на вопрос «Три простых шага, которые я сделаю уже в ближайшие дни». Хороший пример того, как в самом большом и сложном деле можно найти какое-то простое начало.

Еще один способ тратить меньше сил при работе над сложными задачами – *«промежуточная радость»*. Разбейте работу на несколько этапов и за прохождение каждого этапа назначьте себе небольшую награду. Например, «за каждые две написанные страницы откусить кусочек шоколадки», «прочитать следующий анекдот в сегодняшнем выпуске anekdot.ru» и т. п. Эти награды и наказания могут быть совсем маленькими, но важно, чтобы они были немедленными. Как правило, «маленькие радости» за каждый сделанный шаг мотивируют лучше, чем осознание будущих долгосрочных результатов. Такие маленькие награды самому себе позволят сделать более приятной самую сложную работу и выполнить ее в более сжатые сроки.

Уничтожение мелких неприятных дел

Бывают в нашей жизни дела, требующие, может быть, совсем немного времени, но неприятные. Позвонить недружелюбному клиенту; вызвать наконец сантехника; попросить шефа о повышении зарплаты и т. п. В тайм-менеджменте такие задачи называются «лягушками».

«Лягушки» часто подолгу откладываются и грозят перерасти в большие неприятности. Обидно получается: задача, требовавшая пяти минут, откладывалась неделями и поэтому переросла в проблему, на решение которой придется потратить много часов.

У испанцев есть поговорка: «Каждое утро съедай лягушку». Действительно, начав день со съедения одной «лягушки», вы весь день ходите бодрый и радостный. Про остальных «лягушек» вы не вспоминаете – они остались на следующие дни. И наоборот, если утром «лягушку» не съесть – она будет весь день маячить где-то на горизонте и отравлять жизнь. Как пишет один ученик ТМ-школы: «Я думал, у меня стада «лягушек», зеленые ковры вокруг меня... А когда ввел «правило ежедневной лягушки» – они все разошлись за две недели».

Крупную неприятную задачу бывает легче решить, разбив ее на большое количество мелких «лягушек». Рассказывает один из участников ТМ-сообщества: «Мне нужно было решить достаточно неприятную проблему с налоговой. С одной стороны, проблема не срочная, можно откладывать, но с другой стороны – в итоге будет гораздо хуже. Тогда я разбил проблему на подзадачи, но не просто, а до мельчайших подробностей, до самых простых, легко исполнимых шагов. Примерно так: 1. Купить конверт. 2. Найти в справочнике адрес налоговой. 3. Надписать конверт. и т. д. Получилось около 150 пунктов. Дальше взял за правило: каждое утро вычеркивать любые 5 пунктов. Таким образом, проблема, откладывавшаяся месяцами, была достаточно быстро решена».

«Разглобализация» крупных задач

Чем менее жесткий срок исполнения у задачи и чем она при этом крупнее, тем труднее, как правило, заставить себя ее выполнить. Особенно это касается очень крупных задач, в терминологии тайм-менеджмента – «слонов». Например:

- написание диссертации;
- разработка бизнес-плана развития региона;
- ремонт в доме;
- изучение иностранного языка;
- улучшение своей физической формы.

Главная наша проблема при работе со «слонами» – склонность русского человека к глобализации, укрупнению задач.

«...Глобализировать проблему и тем ее угробить – первая и, главное, почти бессознательная реакция российского человека. Навык, культура, ритуал.

Меня такому приему обучил когда-то мой руководитель. Тогда мы были заняты внедрением компьютерного контроля в химическом производстве. Я споткнулся на аммиаке: процессы опасные, компьютеры слабые. И решил пока придержать это дело. Так и сказал на совещании: мол, рано, я против. Никто меня не понял, решили: вот молодой ретроград.

А мой руководитель отвел, помню, в сторону и прочел целую лекцию: «Вы правы, но поступили неправильно. Надо было говорить наоборот: да, товарищи, это прекрасно. Компьютеры открывают гигантские перспективы. Им скоро можно будет поручить не только контроль, но и оптимизацию, информацию, управление. Давайте же прямо сейчас примем решение заняться подготовкой этой гигантской программы... Вот если бы вы так укрупнили проблему, все были бы за и дело умерло бы само собой...» (Юрий Лужков, «Российские законы Паркинсона», luzhkov.ru)

Единственный способ побороть эту страсть к глобализации и все-таки «съесть слона» – разрезать его на маленькие измеримые «бифштексы» и каждый день съедать один такой бифштекс. При этом важно нарезать «слона» на такие «бифштексы», каждый из которых действительно приближает вас к съедению «слона».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.